

Marina Ajduković
Studijski centar socijalnog rada
Pravnog fakulteta u Zagrebu

Dean Ajduković
Odsjek za psihologiju
Filozofskog fakulteta u Zagreb

MODEL EVALUACIJE I UČINCI PROJEKTA UVOĐENJA SUPERVIZIJE U SUSTAV SOCIJALNE SKRBI

SAŽETAK

U radu je opisana složena evaluacija projekta *Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi Republike Hrvatske* koji se dovijao od 2000. do 2004. godine. Svrha provedenog projekta je bila pokazati kako se uvođenjem supervizije psihosocijalnog rada može poboljšati kvaliteta (psihosocijalnih) usluga socijalne skrbi. Prikazan je složeni model evaluacije koji je izrađen u skladu s metodom LFA (eng. Logical Framework Approach). Uporabljene su različite kvantitativne i kvalitativne tehnike prikupljanja podataka, kao na primjer fokusirane grupne diskusije, upitnici i skale procjena. *Formativna (procesna) evaluacija* pokazala je da se projekt odvijao kvalitetno i onako kako je bilo predviđeno, te da je prilagođavan potrebama polaznika koje su otkrivane tijekom njegova provođenja. *Sumativna evaluacija* je pokazala da je projekt doveo do (1) osposobljenih 10 trenera za superviziju, (2) kompetentnih novih 35 supervizora u socijalnoj skrbi, (3) kvalitetnijih psihosocijalnih usluga klijentima, (4) spremnosti na zagovaranje supervizije, (5) zadovoljenih uvjeta za kontinuiranu izobrazbu supervizora i (6) definiranje elemenata optimalnog modela supervizije u sustavu socijalne skrbi.

Iz navedenog slijedi da je svrha projekta postignuta jer je dokumentirano da se uvođenjem supervizije može poboljšati kvaliteta psihosocijalnih usluga socijalne skrbi i da su stvoreni preduvjeti za održivu superviziju.

Ključne riječi: Supervizija psihosocijalnog rada, izobrazba supervizora, evaluacija, LFA metoda

ODREĐENJE POJMA SUPERVIZIJA

Supervizija se kao metoda usvajanja profesionalnih znanja i profesionalnog razvoja javila u području socijalnog rada u Sjedinjenim Američkim Državama potkraj 19. stoljeća. U Europu je prenesena tek 50-ih godina 20. stoljeća kao dio Marshallova plana pomoći nakon Drugog svjetskog rata (Pantić, 2004.). Od tog vremena razvili su se različiti pristupi superviziji koji se mogu podijeliti u dva osnova modela – organizacijska ili rukovodna supervizija te razvojno-integrativna supervizija (Ajduković i Cajvert, 2004.). Organizacijska supervizija treba osigurati djelotvorno funkcioniranje organizacije, dobro korištenje resursa te kvalitetne i neposredne usluge korisnicima/klijentima. U njenom fokusu je sadržaj rada i klijenti/korisnici. Razvojno-integrativna supervizija usmjerena je na integriranje teorije i prakse, razvoj profesionalne kompetentnosti i podržavanje stručnjaka u radu s klijentima. U njenom fokusu su stručnjak i proces rada, pa stoga kvalitete usluga korisnicima/klijentima osigurava posredno. Dakle, cilj ovog modela supervizije je ojačati stručnjaka i unaprijediti njegovu ili njezinu profesionalnu kompetentnost u radu s klijentom. Supervizija se razvija kao specifična profesija, koja nije usmjerena samo na sadržaj psihosocijalnog rada već i na proces u kojem se supervizant razvija kao «instrument» tog rada, koji potiče razvoj profesionalne i osobne kompetentnosti njega kao stručnjaka (Ajduković i Cajvert, 2004.). Razvojno-integrativna supervizija može se smatrati supervizijom u užem smislu, pa ćemo govoreći o razvojno-integrativnoj superviziji rabiti samo pojam supervizija. Danas je supervizija nužna u profesionalnom radu i razvoju svih onih koji neposredno rade s ljudima.

Određenje svrhe supervizije značajno utječe i na pristup obrazovanju supervizora. Naime, za razliku od uobičajenih izobrazbi koje su usmjerene na znanja i vještine neophodne za rad s klijentima/korisnicima, izobrazba supervizora, zbog toga što se oni pripremaju za rad s stručnjacima-kolegama koji pak rade s korisnicima/klijentima, odvija se na višoj metodičkoj razini i pretpostavlja uz teorijsko ovladavanje relevantnim znanjima i iskustvo sa supervizijom u ulozi supervizanta, vođenje supervizije tijekom izobrazbe i sudjelovanje u superviziji na superviziju.¹

¹ Određenje supervizije kao i formalni standardi za izobrazbu supervizora u Europi mogu se naći na web stranici Europske asocijacije nacionalnih organizacija za superviziju (ANSE) www.supervision-eu.org/anse

PROJEKT UVOĐENJE SUPERVIZIJE U SUSTAV SOCIJALNE SKRBI

Od kraja 2000. do proljeća 2004. godine Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu provodio je projekt *Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi Republike Hrvatske*. Projekt se provodio u suradnji s Ministarstvom rada i socijalne skrbi, Sidom (Švedska međunarodna agencije za razvoj) i Društvom za psihološku pomoć kao izvršnim organizatorom projekta. Svrha mu je bila pridonijeti unapređenju kvalitete usluga socijalnog rada kroz: (a) izobrazbu grupe djelatnika sustava socijalne skrbi za supervizore, (b) razvoj modela supervizije u socijalnoj skrbi i (c) uvođenje *curriculumuma* iz supervizije u sveučilišno obrazovanje. Projekt se odvijao po modelu «trening trenera» i obuhvaćao je prvo, izobrazbu trenera iz supervizije u trajanju od godine dana za manju skupinu s višegodišnjim iskustvom vođenja supervizije, te drugo, izobrazbu supervizora psihosocijalnog rada iz sustava socijalne skrbi. To su ujedno bile prve sustavne edukacije iz supervizije u Hrvatskoj. Sastavni su dio projekta bile i aktivnosti koje su s izobrazbom trebale sinergično stvarati uvjete za uvođenje i održivost supervizije u sustavu socijalne skrbi. One su uključivale stvaranje mreže supervizora u sustavu socijalne skrbi i izradu udžbenika iz supervizije. Provedba projekta prikazana je u nekoliko radova (Ajduković, M., 2002.; Ajduković i Cajvert, 2003.; Ajduković, 2004.), dok je u ovom radu naglasak na evaluaciji projekta.

Središnja aktivnost projekta je bila izobrazba djelatnika sustava socijalne skrbi za supervizore psihosocijalnog rada.² Izobrazba se odvijala u dvije faze. Tijekom prve faze, koja je trajala godinu dana, polaznici su dobili početna znanja i vještine iz supervizije i imali su superviziju svog neposrednog psihosocijalnog rada s klijentima. Također su trebali izvršiti sve pripreme za vođenje supervizijskih grupa. U drugoj fazi, koja je trajala godinu i pol, polaznici su osim sudjelovanja u seminarima i grupama za produbljivanje znanja, samostalno vodili supervizijsku grupu i sudjelovati u grupnoj superviziji svog supervizijskog rada. Izobrazbu je započelo 38 polaznika. Prvu fazu su uspješno završili svi, a čitavu izobrazbu je završilo 35 polaznika.

Kao što se može vidjeti radilo se o vrlo složenoj izobrazbi koja je provedena sukladno standardima ANSE (*Association of National Organizations for Supervision in Europe*), udruge za edukaciju supervizora. Tako koncipirana izobrazba na formalnoj i sadržajnoj razini

² Program je obuhvaćao 38 dana izobrazbe seminarskog tipa (340 sati), individualno izučavanje obvezne literature (40 sati), sudjelovanje u 9 poludnevni grupnih supervizija neposrednog psihosocijalnog rada s klijentima/korisnicima (45 sati), vođenje najmanje 18 supervizijskih grupnih susreta (60 sati), sudjelovanje u 18 poludnevni supervizija na supervizijski rad (80 sati), sustavno vođenje evaluacije supervizijskog rada (20 sati), izradu i javnu obranu završnog rada.

omogućava ovladavanje supervizijom kao drugom profesijom, a ne usputnog ili pomoćnog znanja. To znači da su polaznici, uz to što su bili socijalni radnici, psiholozi ili socijalni pedagozi, postali kvalificirani supervizori.

Ta izobrazba je trebala stvoriti ključne pretpostavke za održivost supervizije u sustavu socijalne skrbi. To se željelo postići kroz dvije komponente projekta:

1. Dosljedno korištenje Kolbovog *modela iskustvenog učenje* (Kolb, 1984.; Urbanc, 2004.) jer su polaznici učili kako voditi superviziju kroz (1) sudjelovanje u superviziji svog rada s korisnicima/klijentima kao stručnjaka, (2) vođenje svoje supervizijske grupe i (3) sudjelovanje u superviziji svog rada kao supervizora. Takav pristup trebao je omogućiti razvoj profesionalne kompetentnosti za supervizijski rad, no moglo se očekivati da će se pozitivni učinci sudjelovanja odraziti i na neposredni rad polaznika s klijentima. To je bila *razvojna komponenta* projekata.
2. *Senzibilizacija profesionalne zajednice* na ulogu supervizije i moguće načine njezinog uvođenja u sustav socijalne skrbi. Činjenica da se kao sastavni dio izobrazbe kroz gotovo dvije godine u sustavu socijalne skrbi odvijalo 35 do 37 supervizijskih grupa sa više od 220 sudionika, te 5 grupa za superviziju supervizije s 37 sudionika polaznika izobrazbe iz supervizije, i to u radno vrijeme svih uključenih, pokazala je da je superviziju - organizacijski gledano – moguće uvesti u sustav socijalne skrbi. To je bila *akcijska komponenta* ovog projekta.

Projekt je pratila kompleksna evaluacija. Prikaz originalnog modela evaluacije i glavnih učinaka projekta cilj su ovog rada.

SPECIFIČNOSTI EVALUACIJE PROJEKTA UVOĐENJA SUPERVIZIJE

Evaluaciju čine postupci namijenjeni utvrđivanju učinaka provedenih intervencija, odnosno aktivnosti planiranih za postizanje nekog individualnog ili društvenog cilja (Posavec i Carey, 1992.; Kulenović, 1996.). Dakako da će evaluacija ovisiti o složenosti projekta koja se pak očituje u brojnosti i raznovrsnosti projektnih aktivnosti, razinama na kojima se očekuju učinci aktivnosti, međusobnoj ovisnosti pojedinih učinaka, te o usmjerenosti ili širini cilja koji se želi postići projektom.

Ovaj je projekt bio složen za evaluiranje iz više razloga. Prvo, uz središnji dio, izobrazbu supervizora psihosocijalnog rada, projekt je uključivao i niz aktivnosti, očekivanih

postignuća i ishoda koji su međusobno višesmjerno povezani, ali svi vode prema ostvarenju svrhe projekta. Ti drugi dijelovi su s jedne strane služili kao svojevrsna podrška izobrazbi, ali su istodobno bili i posljedica provedbe dijelova izobrazbe. Na primjer, uvođenje nastave iz supervizije u izobrazbu socijalnih radnika i tiskanje pratećeg udžbenika služili su osiguravanju dugoročnih učinaka izobrazbe supervizora i stvaranju održive supervizije u socijalnoj skrbi.

Drugo, ostvarenje svrhe projekta je ovisilo ne samo o uspješnom odvijanju projektnih aktivnosti nego i o utjecajima iz okruženja koji su tek jednim dijelom bili predvidljivi. Izvanjski utjecaji predstavljaju rizike na koje projektno osoblje ne može djelovati premda mogu dovesti do teškoća pri postizanju svrhe projekta. Koji puta vanjske okolnosti mogu onemogućiti postizanje planirane svrhe ili umanjiti očekivanu održivost učinaka projekta. To ne znači da je projekt bio neuspješan, nego da su okolnosti (npr. društvene, organizacijske) bile slabo procijenjene ili da su se pogoršale od početka projekta. Vanjski rizik u ovom projektu je, na primjer, bila mogućnost da oni koji donose odluke u ministarstvu nadležnom za socijalnu skrb propuste donijeti odluke kojima se stvaraju organizacijski preduvjeti za superviziju kao dio rada centara za socijalnu skrb i drugih ustanova.

Treće, evaluacija svakog projekta čija je središnja komponenta izobrazba, a cilj promjena u profesionalnom okruženju, složen je zadatak. Naime, izobrazbom kao nizom projektnih intervencija nastoji se postići povećanje kompetencija polaznika, ali se istodobno očekuje da će oni djelovati u svojem profesionalnom okruženju, čime će se postići cilj projekta, u ovom slučaju unapređenje kvalitete psihosocijalnih usluga i stvaranje uvjeta za održivu superviziju. Dapače, sa stajališta evaluacije *učinaka projekta* može se reći da izobrazba služi samo kao sredstvo za postizanje projektnog cilja, a da ona sama po sebi nije u središtu zanimanja. Stoga se projekti koji uključuju izobrazbu trebaju evaluirati imajući na umu ishode koji se mogu očekivati ako je izobrazba bila uspješna, tj. ako su njeni polaznici usvojili nove kompetencije, ako polaznici svoje nove kompetencije primjenjuju na odgovarajući način, te ako ta primjena doista proizvodi promjenu. Dakle, evaluacija izobrazbe je dio cjelovite evaluacije projekta u kojoj treba ocijeniti koliko se izobrazbom pridonosi svrsi, a kroz djelovanje novoeduciranih stručnjaka (Fink, 1995.).

U svakom slučaju, evaluacija projekta uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi mora odgovoriti na klasična evaluacijska pitanja:

- I. Je li projekt potreban?
- II. Je li se projekt odvijao kvalitetno i onako kako je bilo predviđeno?
- III. Kako se projekt mijenjao da bi bio učinkovitiji?

- IV. Je li projekt postigao zadanu svrhu i ciljeve?
- V. Kakve učinke je projekt imao na ljude kojima je bio namijenjen?

Evaluacija izobrazbe supervizora posebno je velik evaluacijski izazov jer su ishodi posredni, očekuju se u različitim područjima djelovanja novih supervizora i imaju odgođeni učinak. Neki učinci se mogu javiti kao neočekivani ali važni usputni ishodi. Pri tome je, kao i u svakoj evaluaciji, temeljna pretpostavka da provedene aktivnosti imaju opažljive ili mjerljive rezultate, postignuća (eng. *outputs*), ishode (eng. *outcomes*) i utjecaje (eng. *impacts*) (Posavec i Carey, 1992.). U osnovi, ti se pojmovi odnose na učinke projekta, a međusobno se razlikuju u stupnju apstraktnosti. Tako su rezultati (npr. poboljšan rezultat na testu znanja) i postignuća (npr. bolje znanje, vještine, osjećaj kompetencije supervizora) konkretno mjerljivi učinci, dok je ishode koji puta moguće mjeriti, ali se svakako mogu opažati (npr. osposobljeni supervizori, ravnatelji koji zagovaraju superviziju, redovita supervizija za velik broj djelatnika). Na utjecaje projekta se obično zaključuje logičkom analizom, a može ih se dokazati tek nakon duljeg vremena (npr. poboljšanja kvaliteta i efikasnost psihosocijalnih usluga klijentima u socijalnoj skrbi).

Izobrazba supervizora daje *posredne ishode* jer se oni ne usavršavaju zato da bi bili bolji stručnjaci po sebi i zbog sebe, nego da bi kompetentnim superviziranjem pomogli supervizantima da budu bolji stručnjaci. To se pak očituje u tome da klijenti supervizanata dobivaju kvalitetnije usluge na efikasniji način, te da se oni koji neposredno pružaju psihosocijalne usluge klijentima (tj. supervizanti) u svojem radu osjećaju kompetentnijima. Prema tome, očito je da su ishodi izobrazbe supervizora vrlo posredni jer nas u krajnjem slučaju zanima ostvarivanje pozitivnog utjecaja na život klijenata/korisnika s kojima rade supervizanti, a koje superviziraju novi supervizori.

Također je očigledno da su očekivani učinci izobrazbe supervizora *odgođeni* i *dugoročni* jer se promjena u kvaliteti usluga klijentima može pokazati tek nakon što se osposobe supervizori koji davanjem supervizije djelatnicima socijalne skrbi osnaže njihove profesionalne kompetencije zbog čega pak njihove psihosocijalne usluge postaju učinkovitije i kvalitetnije.

Sljedeća važna okolnost za evaluaciju izobrazbe supervizora jest što se *postignuća i ishodi mogu očekivati u različitim područjima*, a njihovo ostvarenje trebalo bi voditi do postizanja utjecaja projekta.

EVALUACIJSKI MODEL

Za evaluaciju složenih projekata nužno je definirati logički model evaluacije zbog planiranja prikupljanja podataka i drugih informacija o projektu. No njegovo definiranje jednako je važno i zbog praćenja koliko su valjani i istiniti zaključci na svakoj razini takvog logičkog modela. Takav pristup omogućuje evaluatorima i svim korisnicima evaluacije provjeru održivost logičkog okvira evaluacije, opravdanost svakog zaključka, kao i uočavanje nedostatnosti podataka za pojedine zaključke.

Evaluacijski model je pomoćno sredstvo za logičku analizu i strukturirano promišljanje pri planiranju i ocjenjivanju projekata koji su orijentirani nekom cilju. Jedna od poznatih metoda je pristup logičkog okvira (engl. *Logical Framework Approach - LFA*),³ koji se koristi u međunarodnim organizacijama kao što su EU, UN i vodećim neprofitnim organizacijama i ministarstvima u zemljama Zapadne Europe i Sjeverne Amerike. U ovom se pristupu kao polazna točka uzima svrha koja se projektom želi postići, a sistematskom i logičkom analizom niza prethodnih koraka «prema dolje» dolazi se do nižih razina na kojima se provedbom aktivnosti mogu postići specifični učinci koji se mogu izmjeriti. Logika zaključivanja je jednostavna i transparentna: ako se može pokazati da provedene aktivnosti dovode do specifičnih postignuća koja se mogu mjeriti, onda ta postignuća pod određenim pretpostavkama vode do planiranih ishoda i zatim do ostvarenja svrhe projekta. Metoda LFA korištena je u ovom evaluacijskom istraživanju.

Prema tome, provedenom evaluacijom, utemeljenoj na evaluacijskom modelu razvijenom za ovu svrhu, trebalo je provjeriti može li se na temelju podataka o provedenim aktivnostima, te ostvarenim rezultatima, postignućima i ishodima zaključiti je li ostvarena svrha projekta *Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi*. Drugim riječima, evaluacija treba odgovoriti na pitanje: U kakvoj su vezi izobrazba supervizora i druge projektne aktivnosti s definiranom svrhom projekta, te kako utvrditi njihove učinke i dovesti ih u vezu sa svrhom?

Svrha (eng. *purpose*) provedenog projekta je bila:

Pokazati kako se uvođenjem supervizije psihosocijalnog rada može poboljšati kvaliteta psihosocijalnih usluga socijalne skrbi i stvoriti uvjeti za održivu superviziju.

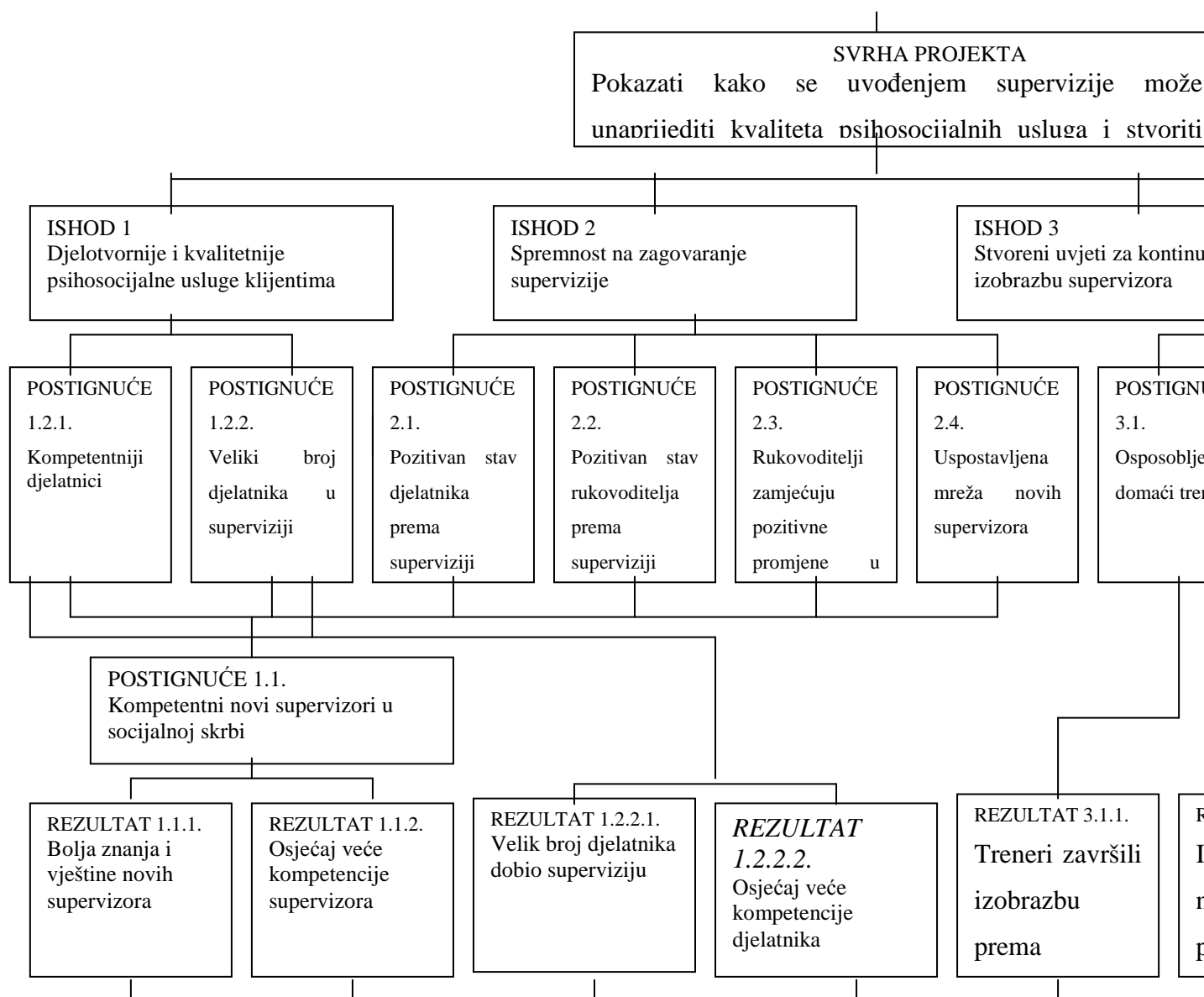
³ LFA je nastala polovicom šezdesetih godina prošlog stoljeća u okviru američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), a ubrzo su ovaj pristup počeli koristiti i druge velike organizacije koje su željele unaprijediti planiranje, praćenje provedbe i evaluaciju svojih projekata.

Ukoliko projekt ostvari planiranu svrhu, može se očekivati da **posredni dugoročni utjecaj** (eng. *impact*) **projekta** bude:

Uvođenje redovite, održive i kvalitetne supervizije u sustav socijalne skrbi koja pridonosi poboljšanju kvalitete psihosocijalnih usluga i efikasnosti rada stručnjaka u sustavu socijalne skrbi.

No budući da se posredni dugoročni utjecaj projekta može očekivati tek nakon nekog vremena i da je podložan rizicima iz okruženja na koje projekt ne može djelovati, **evaluacijski cilj** definiran je na sljedeći način:

Utvrditi je li projekt pokazao kako se uvođenjem supervizije može unaprijediti kvaliteta psihosocijalnih usluga socijalne skrbi i je li poboljšao uvjete za održivu superviziju u socijalnoj skrbi.



Da bi se provjerilo je li projekt postigao svrhu, potrebno je pokazati jesu li na nižim razinama modela evaluacije ostvarena planirana postignuća i ishodi koji logički vode do svrhe, a zatim eventualno do posrednog dugoročnog utjecaja. Zbog toga ih je bilo nužno definirati tako da se mogu opažati ili mjeriti. Ti pretpostavljeni odnosi prikazani su evaluacijskim modelom na Slici 1. Prikaz je vrlo složen jer se projekt, pa tako i evaluacijski model, sastoji od brojnih dijelova.

Kao što je iz slike 1. vidljivo, na vrhu evaluacijskog modela je kao krajnji učinak projekta označen očekivani utjecaj projekta. On je definiran kao *Uvođenje redovite i održive supervizije u socijalnu skrb*. Razumno je pretpostaviti da će se taj utjecaj postići ako se prethodno ostvari svrha projekta koja je definirana kao *Pokazati kako se uvođenjem supervizije psihosocijalnog rada može poboljšati kvaliteta (psihosocijalnih) usluga socijalne skrbi i stvoriti uvjeti za održivu superviziju*. Dakako, ono što može ugroziti ostvarenje utjecaja projekta jesu rizici iz okruženja koji bi onemogućili superviziju unatoč ostvarenju njene svrhe. Na primjer, da se ipak odustane od uvođenja redovite supervizije, premda projekt pokazuje da će to unaprijediti kvaliteta usluga i da uvjeti za njenu održivost postoje.

Pogledajmo sada donji dio Slike 1. Lijeva strana modela evaluacije odnosi se na ključni dio projekta, izobrazbu djelatnika socijalne skrbi za supervizore. Na dnu su aktivnosti koje su već ranije spomenute u odjeljku opisa projekta. Desna strana modela evaluacije prikazuje dio projekta koji je osiguravao podršku izobrazbi supervizora i pridonosio održivosti supervizije. Na dnu su označene aktivnosti izobrazbe i konzultacija koje su npr. uključivale izobrazbu domaćih stručnjaka za trenere iz supervizije, konzultacije sa stranim stručnjacima, pripremu udžbenika, izradu nastavnog programa iz predmeta supervizija za studente socijalnog rada, itd.

Iznad aktivnosti u evaluacijskom modelu označena je razina rezultata. To su mjerljivi učinci koji su posljedica uspješne provedbe aktivnosti. Kad je riječ o lijevom dijelu modela koji se odnosi na izobrazbu supervizora, vidimo da su pretpostavljeni rezultati npr. bolja znanja i vještine supervizora (1.1.1), osjećaj njihove veće kompetencije (1.1.2.), činjenica da je velik broj djelatnika dobio superviziju kao dio provedbe izobrazbe (1.1.3.) i da se velik broj djelatnika zbog sudjelovanja u superviziji osjeća kompetentnije (1.1.4.).

Ti neposredni rezultati izobrazbe logički vode do sljedeće razine – postignuća. Tako se može očekivati da će zbog boljih znanja i vještina novih supervizora i njihovog osjećaja veće kompetencije jedno od postignuća biti postojanje kompetentnih novih supervizora u socijalnoj skrbi (1.1.).

To postignuće će logički pridonositi sljedećoj razini postignuća kao što su: kompetentniji djelatnici (1.2.1), velik broj djelatnika u superviziji (1.2.2.), pozitivan stav supervizanata prema superviziji (2.1.), pozitivan stav rukovoditelja prema superviziji (2.2.), primjećivanje pozitivnih promjena u odnosima u kolektivu od strane rukovoditelja (2.3.) i uspostavljena mreža novih supervizora (2.4.). Međutim, opravdano se može očekivati da će u ostvarenju barem dva od tih postignuća pridonijeti i neki neposredni rezultati – npr. ako velik broj djelatnika dobije superviziju u procesu izobrazbe i poveća im se osjećaj kompetencije (tj. rezultati 1.2.2.1. i 1.2.2.2.), može se očekivati da će to također pridonijeti postignućima da ovi supervizanti postanu kompetentniji i da ih se velik broj uključi u superviziju (tj. postignuća 1.2.1. i 1.2.2.). Ti su odnosi označeni linijama u evaluacijskom modelu.

Prva dva postignuća (kompetentniji djelatnici (1.2.1), veliki broj djelatnika u superviziji (1.2.2.) bi trebala voditi do ishoda projekta broj 1., opisanog kao djelotvorniji i kvalitetniji rad s klijentima superviziranih djelatnika. Druga četiri postignuća (2.1., 2.2., 2.3., 2.4.) izobrazbe supervizora bi trebala voditi do ishoda broj 2., definiranog kao spremnost na zagovaranje supervizije od strane rukovoditelja i supervizanata.

Od desne strane modela, koja se odnosi na dio projekta koji je osiguravao podršku izobrazbi supervizora i pridonosio održivosti supervizije, očekuju se neposredni rezultati kao što su: da treneri završe izobrazbu prema europskim standardima (3.1.1.), da je izrađen nastavni plan poslijediplomskog studija iz supervizije (3.2.1.), da je uveden novi izborni predmet iz supervizije na sveučilištu (3.2.2.) i da je tiskan sveučilišni udžbenik iz supervizije (3.2.3.). Ti rezultati logički vode do korespondentnih postignuća: osposobljenih domaćih trenera (3.1.) i nastave iz supervizije na sveučilištu (3.2.). Preostala dva postignuća iz modela – da su sudionici projekta dali prijedloge modela (4.1.) i da je model iskušan u različitim sredinama (4.2.) - posredni su učinak niza aktivnosti i prethodnih rezultata, te u modelu nije pripisan ni jednom konkretnom skupu rezultata.

Na razini ishoda u ovom dijelu evaluacijskog modela očekuje se da će činjenica da su osposobljeni domaći treneri iz supervizije (3.1.) i da je uvedena nastava iz supervizije na sveučilištu (3.2.) dovesti do ishoda broj 3, tj. do stvaranja uvjeta za kontinuiranu izobrazbu

supervizora. Također se očekuje da će ostvarena postignuća 4.1. i 4.2. dovesti do ishoda broj 4., tj. do definiranja optimalnog modela supervizije u socijalnoj skrbi.

Vraćajući se na vrh prikaza evaluacijskog modela, može se vidjeti da se zajedničkim ostvarenjem četiri ishoda (djelotvornije i kvalitetnije psihosocijalne usluge klijentima, spremnost na zagovaranje supervizije, stvoreni uvjeti za kontinuiranu izobrazbu supervizora i definiran optimalan model supervizije u socijalnoj skrbi) očekuje da je postignuta svrha projekta.

PROVEDBA EVALUACIJE

Za postizanje evaluacijskog cilja uporabljene su kvantitativne i kvalitativne tehnike prikupljanja podataka koji su dobiveni iz različitih izvora informacija ovisno o specifičnosti očekivanih postignuća i ishoda, a sukladno logici postavljenog modela evaluacije.

Formativna (procesna) evaluacija je bila prvenstveno usmjerena na kvalitetu procesa izobrazbe. Za to su korišteni standardizirani instrumenti na kojima su polaznici izobrazbe za supervizore i sami supervizanti ocjenjivali pojedine aspekte kvalitete i efikasnosti provedbe edukacije. Osim toga, treneri su pratili napredak polaznika edukacije u usvajanju novih znanja i vještina, razvijanju kompetencija za supervizijsko učenje i rad, ocjenjivali su njihove pisane uratke i pratili kako napreduju u davanju supervizije.

Za *sumativnu evaluaciju*, tj. procjenu o tome kakvi su učinci projekta, odnosno izobrazbe supervizora kao njegove ključne komponente, izrađen je složeni ***Upitnik o superviziji***, koji je obuhvaćao (1) opće podatke o sudionicima, (2) procjenu profesionalnih poteškoća u radu, (3) razloge uključivanja u superviziju, odnosno izobrazbu iz supervizije, (4) samoprocjenu učinaka sudjelovanja u superviziji, (5) reakcije profesionalnog okruženja na sudjelovanje u superviziji, odnosno izobrazbu iz supervizije, (6) mišljenje o budućnosti organiziranja supervizije u sustavu socijalne skrbi, (7) stavove prema superviziji i njezinom uvođenju u sustav socijalne skrbi.

Značajan kvalitativni aspekt *sumativne evaluacije* su bile fokusirane grupne diskusije koje su provedene s ciljem dobivanja podataka o planiranim i neplaniranim učincima projekta. Fokusirane grupe se mogu rabiti u preliminarnoj i eksplorativnoj fazi istraživanja tijekom istraživanja, kako bi se evaluirao ili izradio plan aktivnosti ili po završetku cijelog programa, kako bi se procijenio njegov učinak ili kako bi se generirali daljnji smjerovi istraživanja (Morgan, 1998.). U tom smislu fokusirane grupe se mogu koristiti kao samostalna

tehnika ili uz ostale metode kao dio istraživanja, posebno za triangulaciju i provjeru valjanosti (Krueger, 1998.). Predlošci za fokusirane grupe uključivali su tri grupe pitanja – o učincima supervizije, provedbi supervizije i održivosti supervizije.

Sudionici evaluacije

Za potrebe kvantitativnog dijela evaluacije uspoređeni su rezultati tri skupine sudionika evaluacije:

1. polaznici izobrazbe iz supervizije, odnosno **supervizori** (N=35)
2. korisnici supervizijskih grupa koje su vodili supervizori kao sastavni dio edukacije iz supervizije, odnosno **polaznici supervizije/supervizanti** (N=180)
3. **djelatnici** sustava socijalne skrbi koji nisu dobivali superviziju (N=112) kao komparativna skupina.

Kao što se može vidjeti, u evaluaciji su sudjelovali svi polaznici izobrazbe, te 85% polaznika supervizijskih grupa. Djelatnici koji nisu sudjelovali u superviziji namjerno su odabrani tako da rade u istom profesionalnom okruženju kao i supervizanti polaznici, te da im budu što sličniji po socio-demografskim obilježjima.

Postoji velika podudarnost između skupine polaznika i djelatnika u svim promatranim obilježjima. Supervizori se od obje skupine razlikuju po tome što su stariji, imaju dulji radni staž, u većem omjeru su među njima prisutni psiholozi i socijalni pedagozi, te su prethodno imali više iskustva sa supervizijom. Ta razlika se mogla očekivati s obzirom na specifične kriterije izbora polaznika izobrazbe (Ajduković, 2002.). Između supervizanata i nesuperviziranih djelatnika nema bitnih razlika.

Tablica 1. Obilježja sudionika evaluacije

	Supervizori (polaznici izobrazbe iz supervizije) N=35	Supervizanti (polaznici supervizije) N=180	Djelatnici socijalne skrbi N=112
Organizacija u kojoj rade (%)			
Centar za socijalnu skrb	47,2	66,1	65,2
Ustanove za djecu i mlade	36,1	26,2	29,5
Ministarstvo zdravstva i soc. srbi	11,1	-	-
Ostalo	5,6	7,7	5,3
Struka (%)			
Socijalni radnik	38,9	51,1	48,2
Psiholog	22,2	11,1	8,9
Defektolog/socijalni pedagog	27,8	13,3	10,7
Nastavnik/profesor	-	12,2	14,3
Pravnik	5,8	5,0	7,1
Ostalo	2,8	11,8	10,8
Dob			
Prosječna dob u godinama	43,9	41,4	40,6
Standardna devijacija	5,96	8,04	8,48
Totalni raspon dobi	30-60	25-62	25-61
Duljina radnog staža			
Prosječna duljina staža u godinama	16,3	13,3	12,0
Standardna devijacija	6,35	8,57	8,55
Totalni raspon duljine staža	5 – 29	1,5 -37	0,2 – 33
Prethodno iskustvo sa supervizijom			
Postotak osoba s iskustvom	50,0	26,8	21,7

Glavni dijelovi upitnika bili su, koliko je to bilo smisleno, jednaki za sve tri skupine. Naravno da nije imalo smisla pitati djelatnike o učinku supervizije kad u njoj nisu sudjelovali. Sve tri skupine su anonimno ispunjavale upitnike.

Sudionici 14 fokusiranih grupnih diskusija bili su birani s obzirom na svoj različit položaj u odnosu na projekt, kako bi mogli pružiti različite perspektive o njegovoj provedbi i učinkovitosti. Održane su sljedeće fokusirane rasprave:

- 1 fokusirana grupa s **trenerima supervizora** (N=6)
- 5 fokusiranih grupa sa **supervizorima** (N=35)
- 3 fokusirane grupe s **rukovoditeljima** supervizora i polaznika supervizije (N=30)
- 3 fokusirane grupe s **polaznicima supervizije/supervizantima** (N=23)
- 2 fokusirane grupe s kolegama polaznika supervizije, tj. **djelatnicima** koji nisu bili u superviziji (N=13).

U fokusiranim grupama sudjelovalo je ukupno 107 djelatnika sustava socijalne skrbi. Pitanja za te skupine sudionika nisu identična, iako se odnose na iste teme. S obzirom na to da broj fokusiranih grupa i njihovih sudionika zahtijeva detaljan prikaz i posebnu analizu koji nadilazi opseg ovog rada, za nadopunu i oslikavanje kvantitativnih rezultata koristit ćemo samo neke rezultate. Podaci su bili prikupljeni od rujna do studenog 2003. godine.

Uz autore ovog priloga u konceptualizaciji modela evaluacije sudjelovao je kao međunarodni konzultant Louis van Kessel, tadašnji predsjednik Europskog udruženja nacionalnih organizacija za superviziju (ANSE), dva predstavnika polaznika izobrazbe iz supervizije, dva predstavnika izobrazbe za trenere supervizije, po jedan predstavnik Društva za psihološku pomoć i ministarstva nadležnog za poslove socijalne skrbi te Lilja Cajvert sa Sveučilišta u Göteborgu, kao predstavница švedskog partnera.

REZULTATI EVALUACIJE IZOBRAZBE IZ SUPERVIZIJE

FORMATIVNA (PROCESNA) EVALUACIJA

Procesna evaluacija služila je kako bi se odgovorilo na ranije navedena klasična evaluacijska pitanja II. i III.:

- Je li se projekt odvijao kvalitetno i onako kako je bilo predviđeno?
- Kako se projekt mijenjao da bi bio učinkovitiji?

Prva vremenska točka evaluacije procesa izobrazbe je bila nakon prve godine projekta. Analiza dinamike provedbe projekta pokazala je da je ostvaren planirani opseg aktivnosti

izobrazbe (kako u pogledu izobrazbe supervizora, tako i trenera iz supervizije), da su polaznici redovito i aktivno sudjelovali u projektnim aktivnostima, da su nastavnici bili dobro pripremljeni za nastavu, da je pribavljena nastavna literatura, itd. Na temelju takvih indikatora moglo se zaključiti da se projekt odvija kako je bilo predviđeno.

Ostali podaci za procesnu evaluaciju uključivali su rezultate evaluacije pojedinačnih seminara, ocjene o sudjelovanju u superviziji stručnog rada i procjene iskustva sudjelovanja u izobrazbi tijekom tog razdoblja u cjelini (Ajduković, 2002.). Sudionici su kao najveću dobit sudjelovanja na *seminarima* naveli usvajanje novih znanja (63%), osobni rast i razvoj (45%), usvajanje novih vještina (42%), razvijanje komunikacijskih vještina (24%) i stvaranje profesionalnog identiteta (24%). Kao najveću dobit sudjelovanja u *supervizijskim grupama* naveli su iskustvo sudjelovanje u grupi (39%), profesionalni i osobni rast i razvoj (24%), usavršavanje komunikacijskih vještina (24%), usavršavanje aktivnog slušanja (24%), razvijanje osobnog profesionalnog stila (21%), opažanje načina rada supervizora (18%), razvoj kritičkog razmišljanja (13%) i mogućnost iznošenja profesionalnih dilema (13%).

Kao najveću poteškoću u sudjelovanju u prvoj fazi izobrazbe supervizori su naveli usklađivanje radnih obaveza (24%), prigovore nekih članova radne sredine, ali i vlastitu tjeskobu (2 polaznika), te prihvaćanje nekih načela supervizije psihosocijalnog rada kao što je npr. pozicija neznanja (1 polaznik). Manji dio primjedbi je bio usmjeren na samu organizaciju programa izobrazbe, kao na primjer njegova velika zahtjevnost (2 polaznika), nedovoljno vremena za obradu pojedinih tema (2 polaznika) ili predugo trajanje pojedinog seminara (3 polaznika). Najveći broj polaznika, njih 55%, sugerirao je seminare kraćeg trajanja (u prvoj fazi obrazovanja pojedinačni seminari su trajali pet dana), više prikazivanja i uvježbavanja vještina (50%), te produbljivanje znanja u određenim područjima.

U skladu s tim nalazima procesne evaluacije izvršene su prilagodbe u provedbi programa – skraćeno je trajanje pojedinih seminar na 3 ili 3 i pol dana, uvedene su obrazovne grupe za produbljivanje znanja čije su teme birali sami sudionici, a u kojima su zbog malog broja sudionika (6 do 8) mogli vježbati vještine i sl.

Druga vremenska točka procesne evaluacije bila je po završetku cijelog programa izobrazbe. Odvijanje projekta prema prvotnom planu i prema prilagodbama nakon prve godine ocijenjeno je pomoću sličnih indikatora kao i nakon prve projektne godine. Oni su pokazali da se projekt odvijao bez većih teškoća, uz pravodobno izvršavanje projektnih aktivnosti i vrlo visoku razinu sudjelovanja sudionika projekta, te se moglo zaključiti da se projekt odvijao kako je bilo planirano.

Kvaliteta provođenja projekta promatrana je na dvije razine. Ispitano je zadovoljstvo kvalitetom programa za *supervizore* (Tablica 2) i zadovoljstvo *polaznika supervizije* sudjelovanjem u supervizijskim grupama koje su vodili budući supervizori (Tablica 3).

Tablica 2. Procjena zadovoljstva **supervizora** pojedinim aspektima izobrazbe na skali od 1 do 5 stupnjeva, pri čemu 1 znači slabo/nimalo, a 5 puno/izrazito (N=35)

	M	SD	Raspon
Kako ocjenjujete kvalitetu izobrazbe u odnosu na druge u kojima ste sudjelovali?	4,89	0,32	4-5
Koliki značaj su za vaš razvoj kao supervizora imali:			
• Edukativni seminari	4,74	0,44	4-5
• Grupe za produbljivanje znanja	4,83	0,38	4-5
• Vođenje supervizijskih grupa	4,94	0,23	4-5
• Sudjelovanje u supervizijskoj grupi	4,86	0,42	3-5
• Pisanje završnog rada	4,57	0,66	3-5
Kako procjenjujete doprinos izobrazbe svom profesionalnom ugledu?	3,22	1,17	1-5
Koliko se osjećate osposobljenim za supervizora psihosocijalnog rada? (procjena na skali od 10 stupnjeva)	7,47	1,14	5-10

Svi aspekti izobrazbe bili su visoko ocijenjeni, a raspršenje odgovora je bilo vrlo malo. Neposredno iskustvo sa supervizijom, bilo kroz vođenje supervizijskih grupa ili sudjelovanje u njima, bilo je procijenjeno najbolje. Ti su nalazi u skladu s nezavisno provedenom evaluacijom supervizije na superviziju (Danijel, 2003.).

Značajne podatke o procesu i sadržaju izobrazbe dobili smo u fokusiranim grupnim diskusijama koje su provedene po završetku edukacije, a vodili su ih stručnjaci koji ni na koji način nisu sudjelovali u izobrazbi. Sljedeći navodi ilustriraju mišljenje polaznika o izobrazbi iz fokusiranih grupa:

Specifično za ovu izobrazbu je da smo dobili puno za sebe, ali smo i dali drugima, svojim kolegama u supervizijskim grupama.

Ovakav pristup izobrazbi treba biti standard kako se ozbiljno radi s ljudima, a ne «prodaje maglu» trošeći tuđi novac i vrijeme.

Tempo je bio jak, ali to ništa ne znači.... Nije bilo prisile, ali su nas znali motivirati da nastavimo raditi, da radimo na sebi. Cijelo vrijeme atmosfera je bila motivirajuća, držali su nas na nivou stalnog adrenalina da se stalno radi s voljom.

Mislim da bi uvjet za postati supervizor trebala biti i osobna psihoterapije ili određeni broj sati u grupnoj psihoterapiji. U novim edukacijama bi tome trebalo posvetiti više prostora – 30 do 40 sati kroz dvije godine edukacije. Ne znam točno.

Nismo dotakli vođenje timske supervizije. Bilo bi dobro organizirati edukaciju o timskoj superviziji, odnosno uvesti ovu temu u drugu generaciju edukacije.

Neke teme bih stavila u druge termine. Na početku bih stavila dio o komunikacijskim vještinama i pitanje odgovornosti, a dio o nesvjesnim procesima bih stavila na kraj.

Kao što se može vidjeti, polaznici izobrazbe su dali niz vrlo konkretnih sugestija i mišljenja iz svoje osobne perspektive. Također su identificirane potrebe za daljnjom izobrazbom, kao na primjer iz timske supervizije. Neke od sugestija su posebno zanimljive i zahtijevaju dodatni komentar. Konkretno, prijedlog da individualna ili grupna psihoterapija bude dio izobrazbe nije u standardima izobrazbe supervizora ANSE pa neće ni biti uključena u buduće programe izobrazbe u ovom području.

Supervizanti su iskazali veliko zadovoljstvo pojedinim aspektima rada supervizijskih grupa u kojima su sudjelovali. Iako je raspon rezultata velik (u tri dimenzije je iskorišten totalni raspon), preciznije mjere raspršenja kao i aritmetičke sredine pokazuju da vrlo mali broj polaznika (2 ili 3) nije bio zadovoljan pojedinim aspektima rada svoje supervizijske grupe.

Tablica 3. Procjena zadovoljstva **polaznika supervizije/supervizanata** pojedinim aspektima rada supervizijskih grupa na skali od 1 do 5 stupnjeva (N=180)

	M	SD	Raspon
Koliko ste općenito zadovoljni sudjelovanjem u vašoj supervizijskoj grupi?	4,43	0,66	3-5
U kojoj mjeri su u vašoj supervizijskoj grupi bila prisutna sljedeće obilježja:			
• Redovito održavanje supervizijskih susreta	4,58	0,62	3-5
• Dovoljno vremena za rad na pojedinim slučajevima	4,38	0,74	2-5
• Jasno i dosljedno provođenje dogovora o načinu rada	4,29	0,76	2-5
• Atmosfera povjerenja i uzajamnosti	4,52	0,73	1-5
• Iskrenost i otvorenost članova	4,37	0,77	1-5
• Podrška i razumijevanje supervizora	4,84	0,48	1-5

Temeljem podataka iz Tablice 3. možemo zaključiti da su se supervizijske grupe koje su vodili polaznici izobrazbe odvijale kako je bilo planirano. Ti podaci nas istodobno vode i u područje evaluacije učinaka. Naime, kvalitetno provođenje supervizijskih grupa je i jedan od pokazatelja učinkovitosti izobrazbe.

SUMATIVNA EVALUACIJA, ODNOSNO EVALUACIJA UČINAKA

Učinci sudjelovanja u superviziji

Glavni pokazatelji postignuća izobrazbe iz supervizije je samoprocjena učinaka sudjelovanja u superviziji *supervizora*, koji su tijekom izobrazbe sudjelovali u 27 supervizijskih susreta kao članovi, te *polaznika* supervizijskih grupa, odnosno supervizanata, koje su supervizori vodili kao sastavni dio izobrazbe.

Za tu potrebu izrađena je *Skala učinaka supervizije* koja se sastojala od 18 čestica koje opisuju različite aspekta profesionalne slike o sebi, kvalitete rada, odnosa s klijentima/korisnicima, zadovoljstva na poslu, te odnosa s kolegama i pretpostavljenima. Na svakoj čestici sudionici su procjenjivali je li došlo do promjena koje mogu pripisati superviziji. U toj analizi vrijednost 3 označava da se ništa nije promijenilo, tj. da je sve ostalo isto. Vrijednosti manje od 3 pokazuju da je situacija lošija. Vrijednosti između 3 i 4 pokazuju da se sudjelovanju u superviziji pripisuje neko poboljšanje u određenom aspektu, a vrijednosti između 4 i 5 znatno poboljšanje. Koeficijent unutarnje konzistencije iznosi 0,90.

Tablica 4. Samoprocjena učinaka sudjelovanja u superviziji supervizanata supervizijskih grupa (N=180) i supervizora (N=35), polaznika izobrazbe iz supervizije na skali od 1 do 5

Kao rezultat sudjelovanja u superviziji	Supervizanti		Supervizori		t-test
	M	SD	M	SD	
... moj osjećaj profesionalne kompetentnosti je	4,29	0,65	4,75	0,50	**
... moje samopuzdanje je ...	4,43	0,67	4,78	0,42	**
... moje razumijevanje klijenata je ...	4,23	0,76	4,67	0,58	**
... moje procjenjivanje potreba klijenata je ...	4,16	0,77	4,56	0,84	**
... moje uključivanje klijenata u planiranje rada na njegovom slučaju ...	4,03	0,72	4,49	0,65	**
... djelotvornost mog rada je ...	4,06	0,63	4,25	0,60	
... kvaliteta usluga koje pružam korisnicima je ...	4,06	0,66	4,46	0,50	**
... moje snalaženje s teškim slučajevima je ...	4,28	0,60	4,58	0,50	**
... moja komunikacija s klijentima je ...	4,21	0,73	4,71	0,46	**
... moj odnosi s kolegama su ...	3,97	0,79	4,06	0,75	
... moji odnosi s pretpostavljenima su ...	3,70	0,79	3,89	0,88	
... moja komunikacija u radnom okruženju je ...	3,84	0,76	4,25	0,73	**
... moje zadovoljstvo u profesionalnom radu je ...	4,06	0,67	4,42	0,60	**
... moje doživljaj profesionalnog stresa je ...	3,97	0,73	3,89	0,90	
... sposobnost učenja iz vlastitog iskustva je ...	4,28	0,60	4,58	0,60	**
... znam kome se mogu obratiti za pomoć ...	4,23	0,75	4,39	0,60	
...moj doživljaj sebe kao stručnjaka je ...	4,12	0,64	4,61	0,49	**
... meni je na poslu	3,99	0,74	4,42	0,65	**

UKUPNO	73,92	8,21	79,70	6,90	**
--------	-------	------	-------	------	----

** $p < 0.01$

Obje grupe – *supervizanta* i netom obrazovanih *supervizora* – procijenile su da postoji pozitivan učinak supervizije u svim procjenjivanim aspektima. Pritom je kod supervizora taj učinak značajno izraženiji u 12 od 18 varijabli nego kod polaznika. To ne iznenađuje s obzirom na to da su oni uz sudjelovanje u supervizijskim grupama na tri razine – supervizija njihovog psihosocijalnog rada (9 susreta), supervizija njihovog supervizijskog rada (18 susreta) te vođenje supervizijskih grupa (minimum 18 susreta) - prošli i kroz opsežan obrazovni program. Stoga je bilo očekivati da će sve te aktivnosti izazvati kod njih pozitivan učinak. No posebno je ohrabrujuće za budućnost supervizije da su pozitivni učinak sudjelovanja u superviziji uočili i supervizanti nakon 18 do 24 supervizijska susreta. To ujedno znači da su novi *supervizori* dobro ovladali potrebnim vještinama, te da su bili u stanju kroz supervizijski rad potaknuti pozitivan pomak kod svojih kolega supervizanata. Zanimljivo je da je, ukoliko se pogleda apsolutna vrijednost promjene i kod jednih i kod drugih, najveći pomak učinjen u osjećaju profesionalne kompetentnosti, samopouzdanju, razumijevanju klijenata i snalaženju u teškim slučajevima. Najmanja promjena je doživljena u obje skupine u odnosu s kolegama i pretpostavljenima. Ohrabrujuće je da je do najveće promjene došlo upravo u područjima koja su u fokusu supervizije i koje u modelu evaluacije imaju status očekivanog postignuća izobrazbe (tj. kompetentniji supervizori i kompetentniji djelatnici), čime je zadovoljen preduvjet za pozitivan ishod izobrazbe, tj. osposobljeni supervizori. Ako ti supervizori budu prakticirali superviziju, mogu se očekivati djelotvornije i kvalitetnije usluge klijentima, što čini ishod broj 1 u evaluacijskom modelu.

Samoprocjene učinaka supervizije podvrgli smo faktorskoj analizi. Svrha faktorske analize kao statističkog multivarijantnog postupka je da se odrede temeljene dimenzije koje su odgovorne za odnose između većeg broja varijable (Kolesarić i Petz, 1999.; Mejovšek, 2003.). Polazeći od toga, željeli smo utvrditi postoje li neka specifična područja učinka supervizije. Provedena faktorska analiza⁴ metodom glavnih komponenata *Skale učinaka supervizije* je izlučila četiri interpretabilna faktora koja objašnjavaju 62,4% varijance. Nakon rotacije faktori su imenovani kao *Profesionalna kompetentnost*, *Zadovoljstvo na poslu*, *Kvaliteta usluga* i *Komunikacija i odnosi na poslu*. Oni su međusobno značajno povezani, a raspon korelacija se kreće za supervizante od 0,56 do 0,63, a za supervizore od 0,51 do 0,58. Faktorska

⁴ S obzirom na malu veličinu skupine supervizora (N=35), faktorska analiza je provedena na rezultatima skupine supervizanta (N=180), a kasnije analize su temeljem tako definirane faktorske strukture vršene za svaku skupinu zasebno.

zasićenja čestica učinaka supervizije prikazana su u Tablici 5. Analiza dobivene faktorske strukture pokazuje da se faktori učinaka sudjelovanja u superviziji visoko podudaraju s teoretski definiranim ciljevima supervizije, a to je prije svega razvoj profesionalne kompetentnosti i unapređenje rada s klijentima (Ajduković i Cajvert, 2004.). No ova analiza je pokazala i učinak supervizije na veće zadovoljstvo stručnjaka na poslu, te na bolje odnose i komunikaciju među kolegama, što su pokazatelji bolje psihosocijalne klime u radnoj sredini. To pokazuje da bi možda valjalo određenje ciljeva supervizije proširiti i na područje unapređenja psihosocijalne klime u radnom okruženju. Kao što će se kasnije vidjeti u ovom tekstu, upravo aspekt boljih međuljudskih odnosa je bio vrlo prisutan u iskazima rukovoditelja o njihovoj percepciji učinaka sudjelovanja stručnjaka u superviziji. To su značajni dodatni argumenti za uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi.

Tablica 5. Rotirana matrica glavnih komponenti metodom Varimax s Kaiser normalizacijom provedena na skupini supervizanata (N=180)

Učinak sudjelovanja u superviziji na bolji/e:	Faktori			
	1	2	3	4
Osjećaj profesionalne kompetentnosti	0,724	0,250	0,131	
Samopuzdanje	0,691	0,297	0,144	0,119
Razumijevanje klijenata	0,665		0,260	0,341
Procjenjivanje potreba klijenata	0,688		0,289	0,359
Uključivanje klijenata u planiranje rada na njegovom slučaju	0,279	0,109	0,624	0,367
Djelotvornost rada	0,158	0,289	0,690	0,281
Kvaliteta usluga korisnicima	0,227		0,743	0,289
Snalaženje s teškim slučajevima	0,119	0,478	0,670	-0,151
Komunikacija s klijentima	0,440	0,149	0,543	0,362
Odnosi s kolegama	0,197	0,237	0,191	0,762
Odnosi s pretpostavljenima	0,247	0,242	0,208	0,778
Komunikacija u radnom okruženju	0,175	0,252	0,250	0,750
Zadovoljstvo u profesionalnom radu	0,319	0,488	0,308	0,173
Manji doživljaj profesionalnog stresa		0,706		0,270
Sposobnost učenja iz vlastitog iskustva	0,302	0,478	0,291	0,112
Znam kome se mogu obratiti za pomoć	0,157	0,594	0,271	
Doživljaj sebe kao stručnjaka	0,498	0,569	0,140	0,106
Doživljaj posla	0,185	0,671		0,408

Na temelju provedene faktorske analize formirani su rezultati za supervizore i supervizante koji odgovaraju utvrđenim četirima faktorima, odnosno aspektima učinaka supervizije, te je određen totalni raspon za svaki faktor. Zatim su izračunati prosjeci i

raspršenja za jednu i drugu skupinu. Prosjeci skupina uspoređeni su prema svakom aspektu učinka supervizije (Tablica 6). Usporedba supervizanata i supervizora pokazala je da su na prva tri faktora učinaka supervizije supervizori iskazali veći rezultat. Drugim riječima, zbog sudjelovanja u superviziji novi supervizori boljima procjenjuju svoju profesionalnu kompetentnost, zadovoljstvo na poslu i kvalitetu usluga koje pružaju klijentima. Ti nalazi mogu se pripisati činjenici da su supervizori tijekom prve godine sudjelovali u supervizijskim grupama kad se supervizirao njihov neposredni rad s klijentima, gdje su stekli iskustvo iz uloge supervizanata koje im je bilo dragocjeno kad su sami počeli prakticirati davanje supervizije. No oni su dobivali superviziju i kad se radila «supervizija njihove supervizije». Tu su nastavili stjecali dragocjena iskustva ne samo o sadržaju rada supervizijskih grupa koje su vodili nego i o procesima u svojoj grupi. Može se pretpostaviti da su po načelu *izomorfizma*, koje ima važnu ulogu u supervizijskom procesu, ta svoja iskustva prenosili u supervizijske grupe koje su vodili, ali i obratno, kao i u neposredni rad s klijentima/korisnicima. Prema tome, supervizori su imali veće i raznolikije iskustvo sudjelovanje u supervizijskim grupama, što je vjerojatno rezultiralo povoljnijim rezultatima u tri od četiri aspekta učinaka supervizije. Osim toga, vjerojatno se pokazao i učinak drugih aspekata izobrazbe, kao npr. uvježbavanja tijekom izobrazbe, proučavanja stručne literature, itd. Valja napomenuti da su oni, premda se u apsolutnim veličinama ne radi o dramatičnim razlikama, ipak visoko statistički značajni.

Zanimljivo je da razlika između ove dvije skupine nije statistički značajna jedino kod faktora *Komunikacija i odnosi na poslu*. To je upravo ona dimenzija učinaka supervizije koji na određen način predstavlja neplanirani učinak ovog projekta.

Tablica 6. Usporedba supervizanta i supervizora na faktorima učinka supervizije

Faktor učinka supervizije	Supervizanti		Supervizori		TR	t-test
	M	SD	SD	M		
Profesionalna kompetentnost	17,12	2,24	18,75	1,68	4-20	4,14**
Zadovoljstvo na poslu	24,65	2,88	26,30	2,71	6-30	3,17**
Kvaliteta usluga	20,63	2,57	22,46	2,03	5-25	3,99**
Komunikacija i odnosi na poslu	11,51	2,04	12,19	2,05	3-15	1,82

O sličnom učinku sudjelovanja u superviziji govori i istraživanje Petran (2003.) na uzorku od 53 stručnjaka s područja Centra za socijalnu skrb Zagreb. Autorica je utvrdila da su stručnjaci koji su imali iskustva i sa stručnim nadzorom i sa supervizijom doživjeli puno više dobiti od supervizije. Dobit se najviše očitovala u konkretnoj pomoći pri rješavanju slučajeva, jačanju samopouzdanja i većoj sigurnosti u radu, boljim odnosima s kolegama i boljoj komunikaciji s klijentima.

Izložene kvantitativne nalaze podržavaju kvalitativni podaci, odnosno rezultati fokusiranih grupa. Analiza je pokazala da *supervizanti* kao najvažniji i najvredniji aspekt sudjelovanja u superviziji navode povećanje samopouzdanja, koje opisuju u terminima vlastite kompetentnosti i samostalnosti i u osobnom i profesionalnom životu. Osim samopouzdanja ističu i bolju komunikaciju u radnom okruženju te manju razinu doživljenog stresa na poslu, što pripisuju većem osjećaju samopouzdanja i profesionalne kompetentnosti.

Samopouzdanje. Osnažilo me i razvio se jedan novi pristup - otvorenost prema svima i moj rad s klijentima je poboljšan. (Supervizantica)

Osjećam veće uvažavanje od strane svojih kolega te primjećujem bolju komunikaciju s njima. (Supervizantica)

Poboljšala sam komunikacijske vještine i odnose i u profesionalnom i u privatnom životu. Razvila sam otvorenost prema svojim ali i tuđim osjećajima. To su primijetile moje kolege i punu mi se više obraćaju radi savjeta i konzultacija nego prije. (Supervizorica)

Postala sam puno fleksibilnija u radu i povezujem razne tehnike koje sam znala i prije ali ih sada znam iskoristiti i na drugačiji način. (Supervizorica)

Kod dotadašnjih «slobodnih strijelaca» (individualci) vidim promjenu, spremniji su na suradnju, čak je nude. Spremniji su timski raditi. Meni je to važno. (Ravnateljica, supervizantica)

Primijetio sam promjenu odnosa supervizanata prema kolegama u pozitivnom smislu. Tako je jedna kolegica postala puno pristupačnija, suradljiva, toplija i spremnija za izvršavanje svojih obaveza. (Ravnatelj, supervizant)

I sama sam sudjelovala u supervizijskoj grupi za ravnatelje. To mi je puno značilo jer sam vidjela da se isti problem može sagledati na drugi način. To mi je donijelo veliko olakšanje. Popravila sam organizaciju rada Centra jer sam postala hrabrija za uvođenje promjena. (Ravnateljica, supervizantica)

Rukovoditelji čiji su djelatnici dobivali superviziju ili sudjelovali u izobrazbi iz supervizije su iskazali pozitivan stav prema superviziji i svojim djelatnicima pružili odgovarajuću podršku. Uz to su kod njih uočili pozitivne učinke supervizije. U skladu s tim, kako su pokazali nalazi fokusiranih grupnih diskusija, ti rukovoditelji su se spremni angažirati u postizanju održivosti supervizije u sustavu socijalne skrbi.

Dio o učincima supervizije zaključit ćemo navodom iz završnog rada jedne od polaznica izobrazbe iz supervizije (Petak, 2003., str. 36):

Utjecaj supervizije iskazuje se na osobnoj i profesionalnoj razini i uloga stručnjaka može se kroz superviziju bitno izmijeniti. Na osobnoj razini supervizija pomaže stručnjaku bolje razumjeti, suosjećati, snalaziti se i nositi se s konfužnim i složenim situacijama i problemima tako tipičnima za živote brojnih klijenata. Tijekom supervizijskog procesa on može dobiti nadu i poticaj da učini korak naprijed i bolje motiviran nastavi pomagati ljudima u nevolji. To je povezanost učenja te osobnog i profesionalnog razvoja kroz zajedničko traženje odgovora i rješenja za određenoga stručnjaka, uzimajući u obzir njegovu osobnost, znanje i iskustvo, te njegovu stručnu ulogu u konkretnom kontekstu. Supervizija otvara nove mogućnosti i perspektive i dugoročno povećava profesionalnu samosvijest i samopouzdanje stručnjaka-nositelja psihosocijalnoga rada. U tom pogledu superviziju valja motriti i kao sastavnicu ali i kanal oblikovanja profesionalne etike stručnjaka u području psihosocijalnoga rada.

Reakcije profesionalnog okruženja na sudjelovanje u superviziji

U sljedeće dvije tablice prikazana je percepcija reakcija okoline na sudjelovanje sudionika u superviziji, odnosno izobrazbi iz supervizije. Zanimljivo je da, iako među grupama sudionika nema razlike s obzirom na to kako doživljavaju stav pretpostavljenih i kolega, supervizori i supervizanti procjenjuju stav pretpostavljenih prema superviziji pozitivnijim od stava svojih kolega (Tablica 7).

Tablica 7. Percepcija stava pretpostavljenih i kolega prema superviziji (- 3 = izrazito negativan, 0= neutralan, 3 = izrazito pozitivan)

	Skupina	M	SD	F-omjer	Značajnost
--	---------	---	----	---------	------------

Stav pretpostavljenih	Supervizanti	1,74	1,41	0,68	0,505
	Djelatnici	1,56	1,32		
	Supervizori	1,77	1,21		
Stav neposrednih kolega	Supervizanti	1,18	1,37	1,96	0,142
	Djelatnici	1,49	1,26		
	Supervizori	1,42	1,25		

Supervizanti i supervizori se ne razlikuju u procjeni podrške pretpostavljenih prema njihovom sudjelovanju u superviziji, a koju doživljavaju vrlo dobrom (Tablica 7). Zanimljivo je da i jedni i drugi podršku pretpostavljenih doživljavaju izraženijom od interesa neposrednih kolega za činjenicu da su sudjelovali u supervizijskim grupama. To potvrđuju i podaci prikupljeni u fokusiranim grupama. Ilustrirat ćemo to jednim primjerom:

Nikada mi nije bilo prigovarano izostajanje s posla zbog sudjelovanja u superviziji i imala sam maksimalnu podršku svog voditelja. (Supervizant)

Tablica 8. Podrška pretpostavljenih i interes kolega za sudjelovanje u superviziji procijenjen na skali od 5 stupnjeva (1 = izrazito negativan do 5 = izrazito pozitivan)

		M	SD	t-test	Značajnost
Podrška pretpostavljenih	Supervizanti	3,99	1,13	1,03	0,30
	Supervizori	3,76	1,28		
Interes kolega	Supervizanti	3,03	1,12	-1,94	0,05
	Supervizori	3,42	0,97		

Iz navedenih rezultata možemo zaključiti da su pretpostavljeni – ravnatelji, voditelji ureda ili timova – pružili potrebnu podršku svojim djelatnicima koji su bili uključeni u izobrazbu iz supervizije i rad supervizijskih grupa. S obzirom na to da je kroz izobrazbu iz supervizije ili kroz supervizijske grupe u ovaj projekt bilo uključeno više od 50 centara za socijalnu skrb i ustanova za djecu, možemo pretpostaviti da je takav pozitivan odnos prisutan kod rukovodnih ljudi u velikom broju ustanova u sustavu socijalne skrbi. Naravno, to ne znači da svi ravnatelji imaju takav odnos. Može se pretpostaviti da oni čiji odnos nije pozitivan nisu ni podržali svoje zaposlenike da se uključe u ovaj oblik profesionalnog razvoja.

Povezanost obilježja profesionalnog okruženja i učinaka supervizije

Zbog utvrđivanja mogućih veza između obilježja radnog okruženja koje su mogle mimo supervizije utjecati na doživljaj njezinog učinka izračunate su korelacije između faktora učinaka supervizije i procjene tih okolnosti. Analiza je urađena posebno za supervizore (Tablica 9) i posebno za supervizante (Tablica 10).

Uz već spomenute varijable u ove korelacijske analize bile su uključene i dvije sumarne varijable koje se odnose na izraženost poteškoća u profesionalnom radu i razinu motiviranosti za superviziju. U prvom dijelu *Upitnika o superviziji*, sudionici su procijenili poteškoće s kojima se susreću u svom radu. Za tu svrhu je priređena ***Skala poteškoća u profesionalnom radu*** koja je uključivala 12 mogućih poteškoća koje su procijenjene na skali od 5 stupnjeva. Tri skupine sudionika se statistički značajno ne razlikuju po procjeni ukupne izraženosti poteškoća u profesionalnom radu. Na razini pojedinih čestica prisutna je samo razlika u 2 od 12 mogućih poteškoća. Supervizori statistički značajno manjom procjenjuju kao poteškoću svoju nedovoljnu stručnu osposobljenost, a supervizanti u odnosu na supervizore i djelatnike, značajno većom poteškoćom doživljavaju sve složenije slučajeve u praksi. U cjelini, djelatnici sustav socijalne skrbi kao najznačajnije poteškoće navode veliku izloženost profesionalnom stresu, sve složenije slučajeve, preveliki broj klijenata te neprilagođenost sustava i zakona potrebama klijenata. U korelacijsku analizu uključen je zbroj svih odgovara pri čemu veći rezultat pokazuje na izraženije poteškoće u profesionalnom radu.

U *Upitniku o superviziji* sudionici su također procjenjivali važnost svojih razloga za uključivanje u izobrazbu iz supervizije odnosno u rad supervizijskih grupa. Za tu svrhu je bila priređena ***Skala razloga uključivanja u superviziju*** s 12 mogućih čestica koje su procjenjivane na skali od 5 stupnjeva. Veća procjena upućuje na veću važnost pojedinih razloga. Ovdje se skupine značajno razlikuju u čak 9 od 12 mogućih motiva. To je za očekivati jer su procjenjivali djelomično različite razloge, koji se međutim ipak sadržajno preklapaju. Tako su supervizori procjenjivali svoju motivaciju za izobrazbu, supervizanti za sudjelovanje u supervizijskim grupama, a djelatnici razloge zbog kojih bi se u budućnosti uključili u superviziju. Ipak, sve tri skupine ispitanika među pet najvažniji razloga navode razvoj profesionalnih vještina, osobni rast i razvoj, te povećanje kvalitete usluga korisnicima. U korelacijsku analizu uključen je zbroj svih odgovara pri čemu veći rezultat pokazuje na izraženije motivaciju za sudjelovanje u superviziji.

Tablica 9. Korelacija faktora učinka supervizije s nekim obilježjima radnog okruženja supervizora (N=35)

	Faktori učinka supervizije			
	Profesionalna kompetentnost	Zadovoljstvo na poslu	Kvaliteta usluga	Komunikacija i odnosi na poslu
Izraženost poteškoća	0,040	-0,310	0,070	-0,126
Razina motiviranosti	0,311	0,231	0,314	0,124
Podrška pretpostavljenih	0,399*	0,518**	0,417*	0,380*
Interes kolega	-0,057	-0,018	-0,027	-0,114
Stav pretpostavljenih prema superviziji	0,311	0,359*	0,410*	0,407*
Stav neposrednih kolega prema superviziji	-0,003	0,045	-0,068	0,323*

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Kod supervizora su faktori učinaka supervizije u značajnoj pozitivnoj korelaciji s procjenom odnosa njihovih pretpostavljenih prema superviziji (kako u pogledu podrške koju su dobili od pretpostavljenih da sudjeluju u izobrazbi, tako i u pogledu pozitivnog stava pretpostavljenih prema superviziji). Možemo pretpostaviti da je zbog opsega i duljine izobrazbe, podrška pretpostavljenih bila ključna i nužna za supervizore, ali istodobno može značiti da su pretpostavljeni pružali podršku svojim djelatnicima koji su se osposobljavali za supervizore vidjevši učinke projekta. Druge okolnosti profesionalnog okruženja nisu bile povezane s učincima supervizije, osim što je pozitivniji stav kolega prema superviziji bio povezan s učinkom supervizije u pogledu komunikacije i odnosa s kolegama na poslu. Dakako da se ništa ne može zaključiti o smjeru utvrđenih veza, jer je moguće da se npr. pozitivan učinak supervizije u pogledu boljih odnosa na poslu odrazio na povoljniji stav kolega na poslu prema superviziji budući da su supervizori promijenili svoje ponašanje, što su njihovi kolege mogli pripisati superviziji, pa posljedično imati bolji stav prema superviziji.

Tablica 10. Korelacije faktora učinka supervizije s nekim obilježjima radnog okruženja supervizanata (N=180)

	Faktori učinka supervizije			
	Profesionalna kompetentnost	Zadovoljstvo na poslu	Kvaliteta usluga	Komunikacija i odnosi na poslu
Izraženost poteškoća	-0,03	-0,17	0,01	-0,05
Razina motiviranosti	0,34**	0,30**	0,32**	0,22**
Podrška pretpostavljenih	-0,05	0,02	-0,03	-0,01
Interes kolega	0,20**	0,12	0,15*	0,23**
Stav pretpostavljenih prema superviziji	0,11	0,13	0,09	0,17*
Stav neposrednih kolega prema superviziji	0,25**	0,20**	0,20**	0,27**
Zadovoljstvo sa supervizijskom grupom	0,34**	0,35**	0,34**	0,25**

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Kod supervizanata su faktori učinka supervizije u značajnoj pozitivnoj korelaciji s razinom motiviranosti za ulazak u superviziju, stavom neposrednih kolega o superviziji i zadovoljstva supervizijskim grupama. Zanimljivo je da podrška pretpostavljenih nije bila u vezi s učincima supervizije. Također valja istaknuti da izraženost poteškoća nije korelirala s učincima supervizije, što pokazuje da su se u superviziju nisu uključili oni koji su imali teškoća u poslu, već oni koji su prvenstveno bili motivirani željom za unapređenjem svojeg rada i profesionalnim razvojem.

Stavovi prema uvođenju supervizije

Sastavni dio evaluacije je bilo i ispitivanje stavova prema uvođenju supervizije u sustav socijalne skrbi budući da je pozitivan stav prema superviziji jedan od mogućih postignuća projekta. Za tu potrebu konstruirana je *Skala stavova prema uvođenju supervizije* koja se sastoji od 13 tvrdnji. Koeficijent unutarnje konzistencije iznosi 0,56. Provedena je faktorska analiza metodom glavnih komponenata *Skale stavova prema uvođenju superviziji*

na podacima supervizanata. Analiza je izlučila četiri interpretabilna faktora koji objašnjavaju 52,50 % varijance⁵. Nakon rotacije (Tablica 11) faktori su imenovani kao *Supervizija kao profesionalna obaveza*, *Preuveličavanje značaja supervizije*, *Supervizija kao organizacijska podrška i Specifična supervizija za rukovoditelje*. Analiza sadržaja tvrdnji koje saturiraju pojedine faktore, odnosno njihova intepretacija pokazuje prilično širok raspon stavova prema uvođenju supervizije.

Tablica 11. Rotirana matrica glavnih komponenti stavova prema uvođenju supervizije metodom Varimax s Kaiser normalizacijom.

Stavovi prema superviziji:	Faktori			
	1	2	3	4
1. Supervizija bi trebala biti obaveza svih djelatnika koji neposredno rade s klijentima.	0,735	0,113		
2. Zakonom bi trebalo utvrditi obavezu sustava socijalne skrbi da osigura superviziju.	0,690			
3. Da bi učinci supervizije bili potpuni potrebno je educirati ravnatelje o rukovođenju.	0,585	-0,123	0,271	0,343
4. Dobra supervizija ne može kompenzirati loše rukovođenje u organizaciji.	0,222		0,574	0,252
5. Superviziji se pridaje previše važnosti. Razgovor s kolegama uz kavu je dovoljan.	0,384	0,56	-0,193	-0,201
6. Dodatna edukacija za vođenje supervizije nije nužna. Dobar supervizor je dobar praktičar.	0,451	0,374	-0,393	
7. Supervizija je oblik psihoterapije za nesigurne pomagače.		0,649		0,130
8. Uvođenje supervizije treba biti jedan od prioritet sustava socijalne skrbi.	0,589	0,175	0,268	
9. Supervizija je nužno potrebna samo početnicima.	0,137	0,581		
10. Supervizija je dobar način poticanja primjene profesionalnih novina.		0,167	0,743	-0,137
11. U ovoj fazi razvoja socijalne skrbi važnija je djelotvorna kontrola rada nego supervizija.		0,687	0,279	
12. Dobro je da u superviziji sudjeluju i pretpostavljeni jer da bolje razumiju djelatnika.	0,241	-0,276	0,302	-0,642
13. Za ravnatelje trebaju posebne supervizijske grupe da djelatnici slobodnije iznose probleme.	0,163		0,166	0,802

⁵ Faktorska analiza je provedena na rezultatima skupine od 180 supervizanata. Naime, prethodna analiza opsežnije skale stavova prema superviziji od 26 tvrdnji na skupini djelatnika nije dala interpretabilne faktore, dok su faktorska rješenja za skupinu supervizanata bila interpretabilna (Tuđa-Družinec, 2003.). Tuđa-Družinec (2003.) navodi da je to posljedica činjenice da djelatnici jednostavno nemaju dovoljno ili uopće iskustva sa supervizijom te stupanj povezanosti među varijablama nije takav da bi se dobila interpretabilna faktorska struktura.

Prvi faktor ***Supervizija kao profesionalna obaveza*** koji objašnjava 17% zajedničke varijance povezuje tvrdnje u kojima je izražen pozitivan stav da supervizija treba biti zakonski definirana obaveza svih stručnjaka u sustavu socijalne skrbi. Takav stav je na određeni način u kontradikciji s osnažujućom idejom supervizije – naime teško je pretpostaviti da nešto što je obavezno može imati osnažujući učinak na način kako ga definira suvremeni psihosocijalni rad. Polazeći od toga, na dugu stazu je sigurno bolje rješenje da supervizija bude svima dostupna mogućnost, dio sustava profesionalnog (re)licenciranja, a da se kroz razvoj socijalne skrbi i psihosocijalnog rada, te zauzimanje za jasne profesionalne kriterije kvalitete rada potiču stručnjaci da to postižu i supervizijom. Možemo pretpostaviti da je takav stav, prema kojem sve skupine sudionika iskazuju visoko slaganje, dio njihove bojazni da će se bez jasnog zakonskog definiranja obaveze supervizija teško uvesti u sustav socijalne skrbi. Drugi stav objašnjava 14,2% zajedničke varijance i imenovan je kao ***Preuveličavanje značaja supervizije***. Sadržava tvrdnje da je supervizija potrebna nesigurnim početnicama, a da je iskusnima dovoljna tek neformalna podrška kolega. Treći faktor ***Supervizija kao organizacijska podrška*** objašnjava 11% zajedničke varijance, a s njim je najviše povezana tvrdnja da je supervizija dobar način poticanja profesionalnih novina. Posljednji faktor ***Specifična supervizija za ravnatelje*** objašnjava 10,2% zajedničke varijance i sadržan je s dvije tvrdnje koje ukazuju na potrebu uvođenja superviziju i za ravnatelje. Sudionici evaluacije iskazuju s tim stavom umjereno pozitivno slaganje.

U Tablici 12 prikazana je usporedba tri skupine na pojedinim faktorima stavova prema uvođenju supervizije. Rezultati su transformirani tako da veći rezultat znači pozitivniji stav prema uvođenju supervizije. Supervizori i supervizanti se u većoj mjeri zalažu za superviziju kao profesionalnu obavezu u odnosu na djelatnike koji s njom nemaju iskustva, što se, s obzirom na njihovo iskustvo, moglo i očekivati. No s obzirom na prethodno iznesene ograde o tom stavu, potrebno je dalje problematizirati način uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi. Što se tiče preuveličavanja značaja supervizije, supervizori, u odnosu na ostale dvije skupine sudionika evaluacije, smatraju u većoj mjeri da se značaj ne preuveličava. No što se tiče supervizije kao organizacijske podrške, tu su suzdržaniji od svojih kolega, vjerojatno stoga što su osposobljeni za integrativno-razvojni oblik supervizije u kojem je organizacijski aspekt supervizije razmjerno izostavljen.

Tablica 12. Usporedba na faktorima stavova prema uvođenju supervizije.

Faktor	Supervizanti		Djelatnici		Supervizori		F omjer
	M	SD	M	SD	M	SD	
Supervizija kao profesionalna obaveza	22,10	2,87	20,57	3,27	22,41	2,71	10,43**
Preuveličavanje značaja supervizije	16,85	2,51	16,02	2,46	18,67	1,41	14,38**
Supervizija kao organizacijska podrška	7,34	1,71	7,34	1,71	5,94	1,71	10,62**
Specifična supervizija za rukovoditelje	6,88	1,79	6,97	1,56	6,77	1,79	0,20

Korelacija između faktora je niska. Kod skupine supervizora prvi faktor je u statistički značajnoj, ali niskoj korelaciji s ostala tri (raspon između 0,27 do 0,22). Ostali faktori nisu statistički značajno povezani. U skupini supervizanata statistički značajno povezani su samo treći i četvrti faktor ($r=0,34$). Ti podaci pokazuju da ne bi bilo opravdano stav prema superviziji izražavati kao sumarni rezultata, te da su oni relativno nezavisni kognitivno-emocionalni sklopovi i prema kojima stručnjaci mogu očitovati veće ili manje slaganje.

Tablica 13. Korelacija faktora stavova prema uvođenju supervizije s nekim obilježjima radnog okruženja i faktorima učinka supervizije za **supervizora** (N=35)

	Faktori stavova prema uvođenju supervizije			
	Supervizija kao profesionalna obaveza	Preuveličavanje značaja supervizije	Supervizija kao organizacijska podrška	Specifična supervizija za rukovoditelje
Izraženost poteškoća	0,27	0,06	0,10	-0,12
Razina motiviranosti	0,02	-0,34*	0,26	0,09
Podrška pretpostavljenih	-0,08	0,19	-0,09	0,51**
Interes kolega	0,16	0,25	0,26	0,07
Stav pretpostavljenih prema superviziji	-0,11	0,21	-0,08	0,37*
Stav kolega prema superviziji	0,06	0,00	-0,04	0,03
Profesionalna	0,31	0,07	0,03	0,47**

kompetentnost				
Zadovoljstvo na poslu	-0,07	0,12	0,10	0,48**
Kvaliteta usluga	0,02	0,19	0,17	0,30
Komunikacija i odnosi na poslu	-0,03	-0,03	-0,11	0,06

Tablica 14. Korelacija faktora stavova prema uvođenju supervizije s nekim obilježjima radnog okruženja i faktorima učinka supervizije za **supervizante** (N=180)

	Faktori stavova prema uvođenju supervizije			
	Supervizija kao profesionalna obaveza	Preuveličavanje značaja supervizije	Supervizija kao organizacijska podrška	Specifična supervizija za rukovoditelje
Izraženost poteškoća	0,08	0,05	0,07	0,01
Razina motiviranosti	0,35**	0,07	0,33**	0,27**
Podrška pretpostavljenih	-0,01	-0,09	-0,13	0,12
Interes kolega	0,16*	0,13	0,21**	0,04
Stav pretpostavljenih prema superviziji	0,02	0,05	-0,08	0,13
Stav kolega prema superviziji	0,05	0,15*	0,16*	-0,01
Profesionalna kompetentnost	0,31**	0,11	0,20**	0,04
Zadovoljstvo na poslu	0,28**	0,22**	0,21**	0,13
Kvaliteta usluga	0,29**	0,14	0,27**	0,13
Komunikacija i odnosi na poslu	0,17*	-0,02	0,24**	-0,05

Tablice 13 i 14 ponovo pokazuju razliku između supervizora i supervizanata. Kod *supervizora* je najveći broj značajnih korelacija radnog okruženja s faktorom *Specifična supervizija za rukovoditelje*. Oni koji se više zalažu za specifičnu superviziju za rukovoditelje imaju više podrške svojih pretpostavljenih, njihovi pretpostavljeni imaju pozitivniji stav prema superviziji, a supervizija je kod njih imala veći učinak na doživljaj profesionalne kompetentnosti i zadovoljniji su na poslu. Kod *supervizanta* situacija je nešto drugačija. Prvo, zbog znatno većeg uzorka broj statistički značajnih veza je veći. Elementi radnog okruženja

najčešće su značajno povezani s faktorom *Supervizija kao profesionalna obaveza* i *Supervizija kao organizacijska podrška*. Dakle, supervizanti koji su bili motiviraniji za dobivanje supervizije, čiji kolege su pokazali veći interes za superviziju i koji se osjećaju kompetentnijima smatraju da pružaju kvalitetnije usluge i procjenjuju svoje radno okruženje povoljnijim, više se zalažu za obaveznost supervizije i vide značaj supervizije za unapređenje rada organizacije.

Potreba uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi

Na kraju ćemo prikazati rezultate koji govore o potrebi za supervizijom za djelatnike u sustavu socijalne skrbi.

Tablica 15. Procjene potrebe za supervizijom u sustavu socijalne skrbi.

	Supervizanti N=180	Djelatnici N=112	Ukupno N=292
	% odgovora DA		
Redovito bih sudjelovala/o u superviziji.	67,6	49,5	60,8
Sudjelovala/o bih svake dvije do tri godine.	22,9	27,5	24,7
Sudjelovala/o bih u superviziji kad imam neki teži slučaj	6,7	21,1	12,2
Trenutno nemam potrebu sudjelovanja u superviziji	2,8	1,8	2,4

Polaznici supervizije/supervizanti bi htjeli redovitu superviziju znatno češće od kolega koji nisu imali to iskustvo. Potonji češće iskazuju potrebu za supervizijom po potrebi, odnosno kad imaju neki teži slučaj. Značajan je podatak da samo 2,4% djelatnika sustava socijalne skrbi obuhvaćenih ovim istraživanjem trenutno nema potrebu za supervizijom. Do sličnih rezultata koji pokazuju velik interes djelatnika sustava socijalne skrbi za supervizijom došla je Petran (2003.). nezavisno provedenom evaluacijom samo za grad Zagreb, Što se tiče načina organiziranja supervizije, sudionici pretežno smatraju da bi jedan supervizijski ciklus trebao trajati između 11 i 13 mjeseci, a da bi trajanje jednog supervizijskog susreta trebalo biti oko 3 sata. Postoji velika podudarnost supervizora, polaznika i djelatnika u ovim procjenama. Što se tiče vremena odvijanja supervizije postoji statistički značajna razlika između ove tri skupine (Tablica 16).

Tablica 9. Mišljenje o načinu organiziranja supervizije

Supervizija bi se trebala odvijati u:	Supervizanti	Djelatnici	Supervizori	Ukupno
	% odgovora DA			
Radno vrijeme	53,10	35,80	72,20	49,40
Slobodno vrijeme	1,10	2,80	-	1,60
Kombinirano, ovisno o mogućnostima	45,10	61,50	27,80	48,80
Ukupno	100,00	100,00	100,00	100,00

$\chi^2 = 18,30$ $p < 0,01$

Kao što se može vidjeti, ni jedna skupina slobodno vrijeme ne smatra dobrim izborom za superviziju; supervizori smatraju da se supervizija treba odvijati u radno vrijeme značajno češće od polaznika i djelatnika. Moguće je da je to mišljenje odraz spoznaja da bi supervizija trebala biti dio radnog procesa, a ne privatna stvar stručnjaka. Djelatnici su najviše skloni prilagodbi vremena održavanja supervizije ovisno o mogućnostima. I te podatke nadopunit ćemo iskazima prikupljenim tijekom fokusiranih grupnih diskusija:

Preporučila bih nastavak supervizije pod uvjetom da sudjelovanje ne iziskuje nikakve dodatne troškove i da se odvija tijekom radnog vremena. (Djelatnica koja nije sudjelovala u superviziji)

Najvažnije je da je supervizor stručan i da je nezavisan od radnog kolektiva odakle su supervizanti njegove grupe. (Djelatnica koja nije sudjelovala u superviziji)

Supervizija mora biti organizirana u okviru radnog vremena i radnog mjesta jer je ritam života takav da si ljudi ne mogu priuštiti da van radnog vremena odlaze od kuće. (Djelatnica koja nije sudjelovala u superviziji)

Za daljnji napredak supervizije prvo treba detaljno informirati sve djelatnike o tome što je to supervizija. (Polaznica supervizije)

Osnovni kriterij sudjelovanja u superviziji je dobrovoljno sudjelovanje. (Polaznica supervizije)

Supervizija treba svima. Ali je treba približiti i objasniti. Kada bi se dobilo više informacija, ne bi bilo otpora. (Ravnateljica polaznika supervizijske grupe i sama polaznica supervizijske grupe)

OSTVARANJE SVRHE PROJEKTA

Dosadašnji prikaz rezultata evaluacije je pokazao da je edukativni dio projekta uspješno proveden i da su vjerojatno ostvareni ishodi 1. (djelotvornije i kvalitetnije

psihosocijalne usluge klijentima) i 2. (spremnost na zagovaranje supervizije) iz evaluacijskog modela prikazanog Slikom 1. Definitivno je ostvaren ishod 3. (stvoreni su uvjeti za kontinuiranu izobrazbu supervizora), jer su osposobljeni domaći treneri i uvedena je nastava iz supervizije na sveučilištu. Ostvaren je i ishod 4. (definiran optimalnim model supervizije u socijalnoj skrbi), jer su na temelju iskustava provedbe supervizije, prijedloga sudionika i isprobavanja u različitim sredinama definirani elementi modela supervizije. Ishodi 3. i 4. su bili planirani kako bi podržali ishode 1. i 2. koji su se odnosili na izobrazbu supervizora odnosno uvođenje supervizije i njezinu dugoročnu održivost.

Rezultati koji se odnose na ishode 3. i 4. uključuju sljedeće:

1. Objavljen je prvi sveučilišni udžbenik ***Supervizija psihosocijalnog rada*** urednica M. Ajduković i L. Cajvert (2004.), koji predstavlja temeljnu literaturu za daljnju edukaciju iz supervizije i koristan referentni okvir za one koji žele sudjelovati u superviziji ili je uvesti u svoje okruženje.

2. Uveden je izborni kolegij ***Metode supervizije*** u trajanju od 30 sati na dodiplomskoj razini obrazovanja socijalnih radnika. Cilj kolegija je senzibilizirati buduće socijalne radnike na značaj i mogućnosti supervizije za postizanje bolje kvalitete rada s klijentima i usklađeni profesionalni razvoj. Evaluacija provedena s prvom generacijom studenata pokazala je da je ovaj kolegij značajno pridonio njihovom razumijevanju supervizije i integriranju vlastitih iskustava sa supervizijom koju su imali kao sastavni dio studentske prakse. Uvođenje takvog kolegija dugoročno osigurava informiranost studenata o superviziji i osnažuje ih da je odlučnije zahtijevaju u svom budućem radnom okruženju.

3. Izrađen je program ***Specijalističkog poslijediplomskog studija iz supervizije*** u trajanju od dvije i pol godine. Nositelj programa je *Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta u Zagrebu*, a bit će otvoren stručnjacima iz područja društvenih, humanističkih i edukacijskih znanosti. Njegov početak se očekuje 2005. godine. Na taj način će se osigurati potreban broj supervizora za optimalno uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi, ali i kritična masa stručnjaka za lobiranje za sustavno širenje i unapređenje supervizije ne samo u socijalnoj skrbi nego i u drugim relevantnim djelatnostima.

4. Ojačano je *Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj* (HDSOR). Završetkom edukacije iz supervizije većina od 35 novih supervizora je postala članom ove strukovne udruge, što je snažan prilog uspostavi mreže kvalificiranih supervizora. Osim toga, izobrazba koja se tijekom ovog projekta odvijala na dvije razine – za trenere supervizije i supervizore, omogućila je da HDSOR postane punopravni član Europskog udruženja nacionalnih organizacija za superviziju (ANSE).

Ta postignuća omogućuju stvaranje različitih «grupa za pritisak i akciju» koje mogu pridonijeti održivosti supervizije u Hrvatskoj i koje će osigurati sinergične i dugoročne utjecaje ovog projekta. To je ujedno značajno iskustvo za planiranje djelotvornih edukativnih programa u sustavu socijalne skrbi u budućnosti. Naime, uz to što se obrazuje neka skupina stručnjaka, potrebno je osvijestiti ideju da je nužno uložiti određene resurse u djelovanje u širem profesionalnom okruženju, u kojem takvi programi trebaju zaživjeti.

5. Osposobljeno je deset domaćih trenera iz supervizije po europskim standardima koji mogu kompetentno davati superviziju na superviziju i educirati nove supervizore. Stoga slijedi da je ostvaren ishod 3 evaluacijskog modela (Slika 1.) – stvoreni su uvjeti za kontinuiranu izobrazbu supervizora.

Iz navedenog slijedi i da je svrha projekta postignuta, jer je dokumentirano da se uvođenjem supervizije može poboljšati kvaliteta psihosocijalnih usluga socijalne skrbi i da su stvoreni preduvjeti za održivu superviziju. No, ostaje pitanje kad će se ostvariti posredni dugoročni utjecaj projekta, odnosno uvođenje redovite supervizije za velik broj djelatnika sustava socijalne skrbi. Ovaj projekt je tome stvorio potrebne pretpostavke. No, neposredno po njegovu završetku nadležno ministarstvo nije donijelo stratešku odluku koja bi glasila: SUPERVIZIJA NAM TREBA I UVEST ČEMO JE. Ipak, 6 mjeseci nakon završetka projekta donijelo je odluku da će financijski podržati jednogodišnji rad na razvoju modela uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi.

Okolnost koja nije išla u prilog donošenju takve odluke neposredno pred završetak projekta je promjena u društvenom okruženju, odnosno promjena donositelja odluka u području sustava socijalne skrbi. To je možda moglo dovesti u pitanje «osjećaj vlasništva» nad projektom, što je pred njegove nositelje postavilo dodatni zadatak pronalaženja načina djelotvornog predstavljanja postignuća. Drugi rizik iz okruženja bio je zastoj u planiranoj reformi sustava socijalne skrbi, koja je trebala započeti uz podršku Svjetske banke krajem

2003. ili početkom 2004. godine. TA reforma predviđa promjenu paradigme pomažućeg rada tako da se osnažuju svi uključeni, što dugoročno ide u prilog razvoju supervizije. Dakle, dvije okolnosti, potpuno neovisne o projektu, nedvojbeno će usporiti ostvarenje njegovog dugoročnog utjecaja. No donošenje spomenute strateške odluke je neizbježno, jer je u suvremenom pomažućem radu supervizija stručni standard, a ovaj projekt je nepovratno promijenio profesionalno polje u sustavu socijalne skrbi, pa i šire. Polaznici prve edukacije na različite kreativne načine već uvode superviziju u svoju profesionalnu zajednicu (Budimović i sur., 2004.). Veći broj novih supervizora je angažiran u udrugama civilnog društva i superviziji preventivnih programa koji se provode u sustavu obrazovanja. U nekim sredinama uvedene su grupe sustručnjačke supervizije, a ponegdje se uz podršku ravnatelja supervizija nastavila odvijati. Takav aktivni stav u zastupanju supervizije ilustrira i sljedeći iskaz s fokusirane grupne diskusije:

Znamo kako stvari stoje s našim zahtjevima koji se upućuju Ministarstvu i znamo kolika je potreba za supervizijom, no ipak ćemo morati rješavati ovaj problem s lokalnom zajednicom da se odobri program uvođenja supervizije i da se to financira. Imamo supervizore, prostor i potrebu, moramo naći novac da se plati supervizija. (Ravnateljica polaznika supervizijskih grupa)

Uz to je Hrvatska psihološka komora u završnoj fazi postupka uvrštavanja supervizije u listu bodovanja za dobivanje posebne dopusnice psihologa, a Hrvatska udruga socijalnih radnika je u *Deklaraciji o položaju i razvoju profesije socijalnog rada* (2003.) kao jednu od 11 usvojenih ključnih zaključaka za razvoj profesije navela nužnost uvođenja supervizije. Kao dio nadzora nad radom ustanova i službi unutar sustava socijalne skrbi, koje provodi Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi, sve češće se počeo pojavljivati napatok da je potrebno organizirati nezavisnu i kontinuiranu superviziju stručnog rada. U *Programu aktivnosti za sprječavanje nasilja među djecom i mladima* Vlade RH (2004.) kao jedna od dugoročnih mjera je navedena potreba institucionalizacije superviziju u socijalnoj skrbi za stručnjake koji rade s djecom i mladima. Dakle, dosta se toga što ide u prilog uspješnom dugoročnom ostvarenju svrhe provedenog projekta promijenilo.

ZAKLJUČAK

Trogodišnji projekt "Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi" pratila je kompleksna evaluacija. *Formativna (procesna) evaluacija* pokazala je da se projekt odvijao kvalitetno i onako kako je bilo predviđeno, te da je prilagođavan potrebama polaznika koje su otkrivane tijekom njegova provođenja. *Sumativna evaluacija* je pokazala da je projekt uvođenja

supervizije s izobrazbom supervizora i supervizije koju su oni davali kao okosnicu projekta i s ostalim aktivnostima i postignućima na razini postignuća doveo do:

1. osposobljenih deset domaćih trenera za superviziju
2. kompetentnih novih 35 supervizora u socijalnoj skrbi
3. kvalitetnih psihosocijalnih usluga klijentima
4. spremnosti na zagovaranje supervizije
5. zadovoljenih uvjeta za kontinuiranu izobrazbu supervizora
6. definiranje elemenata za razvoj optimalnog modela supervizije u sustavu socijalne skrbi.

Iz navedenog slijedi da je svrha projekta postignuta, jer je dokumentirano da se uvođenjem supervizije može poboljšati kvaliteta psihosocijalnih usluga socijalne skrbi i da su stvoreni preduvjeti za održivu superviziju.

Literatura:

1. Ajduković, M. (2002.) Edukacija iz supervizije za socijalne radnike. **Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada**, 9 (1), 101- 111.
2. Ajduković, M. (2004.) Izazovi uvođenja supervizije – od vizije do stvarnosti. **Regionalna konferencija Izazovi supervizije u jugoistočnoj Europi**. Opatija, 4. do 6. ožujak 2004.
3. Ajduković, M. i Cajvert, L. (2003.) The development of social work supervision in countries in transition: Reflections from Croatia and Bosnia-Herzegovina. **Social Work in Europe**, 10(2) 11-22.
4. Ajduković i Cajvert, L. (2004.) (ur.) **Supervizija u psihosocijalnom radu**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć (str. 383)
5. Budimović i sur. (2004.) Model uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi u Slavoniji. **Regionalna konferencija Izazovi supervizije u jugoistočnoj Europi**. Opatija, 4. do 6. ožujak 2004.
6. Danijel, G. (2003.) **Evaluacija supervizije na superviziju u edukaciji supervizora psihosocijalnog rada Hrvatske**. Završni rad u izobrazbi za supervizore psihosocijalnog rada. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć i Pravni fakultet, Studijski centra socijalnog rada.
7. Fink, A. (1995.) **Evaluation for education & psychology**. Thousands Oakes/London: Sage.
8. Kolb, D. (1984.) **Experiential learning**. New Yersey: Prentice Hall.

9. Kolesarić, V. i Petz, B. (1999.) **Statistički rječnik**. Jastrebarsko: Naklada Slap.
10. Krueger, R.A. (1998.) **Developing questions for focus groups**. Thousand Oakes/London: Sage.
11. Kulenović, A. (1996.) Evaluacija psihosocijalnih intervencija. U: Pregrad, J. (ur.) **Stres**, 269-291. trauma, oporavak. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć,
12. Mejovšek, M. (2003.) **Uvod u metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima**. Jastrebarsko: Naklada Slap.
13. Morgan, D.L. (1998.) **The focus group guidebook**. Thousand Oakes/London: Sage.
14. Pantić, Z. (2004.) Povijesni pregled razvoja supervizije. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) **Supervizija u psihosocijalnom radu**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 39-57.
15. Petak, O. (2003.) **Percepcija potrebe supervizije psihosocijalnog rada. Završni rad u izobrazbi za supervizore psihosocijalnog rada**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć i Pravni fakultet, Studijski centra socijalnog rada.
16. Petran, Đ. (2003.) **Potreba uvođenja supervizije u Centru za socijalnu skrb Zagreb**. Završni rad u izobrazbi za supervizore psihosocijalnog rada. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć i Pravni fakultet, Studijski centra socijalnog rada.
17. Posavec, E.J. i Carey, R. G. (1992.) **Program evaluation: Methods and case studies**. New Jersey: Prentice Hall.
18. Programu aktivnosti za sprječavanje nasilja među djecom i mladima Vlade RH (2004.) **Dijete i društvo**, 6(1), 81 – 99.
19. Tuđa-Družinec, Lj. (2003.) **Stavovi djelatnika sustava socijalne skrbi prema superviziji**. Završni rad u izobrazbi za supervizore psihosocijalnog rada. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć i Pravni fakultet, Studijski centra socijalnog rada.
20. Urbanc, K. (2004.) Supervizija studenata. U: Ajduković, M. i Cajvert, Lj. (ur.) **Supervizija u psihosocijalnom radu**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 303-330.

Marina Ajduković
Faculty of Law University of Zagreb
Department of Social Work

Dean Ajduković
Department of Psychology
Faculty of Philosophy, Zagreb

MODEL OF EVALUATION AND THE EFFECTS OF THE PROJECT IMPLEMENTING SUPERVISION INTO THE SOCIAL WELFARE SYSTEM

The paper is a description of a complex evaluation project *Implementing supervision into the social welfare system of the Republic of Croatia*, which took place from 2000 to 2004. The goal of the project was to show how the quality of psychosocial welfare services can be improved by implementing supervision of psychosocial work. A complex model of evaluation, built according to the LFA (Logical Framework Approach) method, is portrayed. Various quantitative and qualitative techniques of gathering data, such as focus group discussions, questionnaires and scales were used.

Formative (process) evaluation has shown that the project was carried out well and as planned, and that it was being adjusted to the needs of the participants as they emerged in the course of the project. *Summative evaluation* has shown that the project brought about (1) 10 educated supervision trainers, (2) 35 new competent supervisors in social services, (3) better-quality psychosocial services to clients, (4) readiness to advocate supervision, (5) fulfillment of conditions for continuous supervisor education and (6) definition of elements for an optimal model of supervision in the social welfare system.

According to this, the goal of the project has been met, since it is documented that implementing supervision can enhance the quality of psychosocial welfare services and that preconditions for sustainable supervision have been established.

Key words: supervision of psychosocial work, education of supervisors, evaluation, LFA method